

Einleitung und Purpose

Katharina Bisset

Vom Start-up zu Next Level

Die Kanzlei ist gegründet und läuft mehr oder weniger gut, aber irgendwann kommt der Punkt, an dem man sich fragt: Wo soll es hingehen? Vielleicht ist es Wachstum, Umsatz, Spezialisierung – aber wie?

Es gibt viele Möglichkeiten, als Rechtsanwältin auf das nächste Level zu kommen, und viele verschiedene Aspekte, auf die der Fokus gelegt werden kann. Man kann daher interessante Punkte aus dem Buch herauspicken oder einen nach dem anderen durcharbeiten.

Das Buch ist in 5 Teile gegliedert:

- Teil 1: Strategie – Wo möchte ich hin und wie funktioniert Change in einer Kanzlei?
- Teil 2: Mandantinnen – Der Fokus auf neue Wege, anwaltliche Leistungen zu erbringen.
- Teil 3: Menschen – Vom Arbeiten im Team zu Self Care.
- Teil 4: Kanzlei – Wie kann die Arbeit in der Kanzlei verbessert und besser kommuniziert werden?
- Teil 5: Tech – Welche technischen Lösungen sind sinnvoll?

In diesem Buch wird das generische Femininum verwendet. Damit sind alle Personen unabhängig von ihrem Geschlecht gemeint – Frauen, Männer, nichtbinäre Menschen sowie alle weiteren Geschlechtsidentitäten. Diese Schreibweise dient der besseren Lesbarkeit und hat keinen ausschließenden Charakter. Alle sind herzlich eingeladen, sich angesprochen zu fühlen.

Vom Status quo zu Kanzleien der Zukunft

KI, Wirtschaftskrisen, Wettbewerbsdruck und Anforderungen der Mandantinnen – die Herausforderungen, die Rechtsanwältinnen gegenüberstehen, sind weit gefächert. Veränderung wird trotzdem immer wieder mit einem negativen Unterton genannt. Sie ist aber nicht nur notwendig, sondern auch eine Chance, die Kanzlei zukunftssicher zu machen.

Der Weg nach vorne ist interdisziplinär und international – was insbesondere die Bandbreite der Autorinnen zeigt.

Strategie

1. Business Development

Scott Simmons/Katharina Bisset

1.1. Warum ist Business Development (BD) wichtig?

Zu Beginn dieses Kapitels reißen wir das Pflaster ab und räumen einige Dinge aus dem Weg:

- Anwaltskanzleien sind Unternehmen
- Anwältinnen müssen verkaufen
- Spezialisierung bedeutet nicht, dass man keine Mandantinnen mehr hat
- Sie können es sich nicht leisten, sich KEINE Zeit für das Business Development zu nehmen
- Geschäftsentwicklung ist kein Marketing (deshalb gibt es ein eigenes Kapitel)

Jetzt, wo wir das geklärt haben, wollen wir darüber sprechen, warum dieses Thema für jede Anwaltskanzlei, unabhängig von ihrer Größe, wichtig ist. Wir müssen lernen, wie Unternehmerinnen zu denken, über uns und unsere Arbeit zu sprechen, und herauszufinden, mit welchen Arten von Mandantinnen wir tatsächlich arbeiten wollen. Ihre individuelle Motivation oder Zielsetzung kann unterschiedlich sein – sie kann von „*Ich möchte besser kontrollieren, woher meine Arbeit kommt*“ über „*Ich möchte mein Geschäft ausbauen und mein Leben genießen*“ bis hin zu „*Ich möchte Mandantinnen akquirieren*“ und vieles mehr reichen.

Sehr oft hören wir, dass Anwältinnen keine Zeit haben, BD zu machen. Wir glauben aber, dass es nicht viel Zeit braucht, und Sie können es sich nicht leisten zu warten, bis Sie es brauchen, weil es einen Tiefpunkt in Ihrem Geschäft oder eine ruhige Zeit im Jahr gibt. Die meisten Mandantinnen beauftragen eine Anwältin nicht aus einer Laune heraus. Wir sind keine Spontankäufe – es sind lebensverändernde Entscheidungen, die Zeit und Überlegung erfordern. Das bedeutet auch, dass BD und die damit verbundene Beständigkeit ein „long game“ ist. Sobald Sie diesen Plan und die Beständigkeit in Ihrem BD haben, wird dies dazu beitragen, Ihre Kanzlei widerstandsfähiger zu machen und die ruhigen Zeiten auszugleichen.

Denn der Schlüssel zur Geschäftsentwicklung ist Beständigkeit. Ganz gleich, wie viel Sie lernen, wenn Sie BD nicht regelmäßig und konsequent durchführen, werden Ihre Ergebnisse bestenfalls uneinheitlich sein, aber höchstwahrscheinlich werden Sie keines der angestrebten Ergebnisse erzielen.

Einige der Dinge, über die wir hier sprechen, werden Sie bereits tun, andere könnten neu sein, einige könnten Ihrem Instinkt widersprechen, aber wir emp-

4. Schaffen Sie eine Wachstumskultur

Dorothea Wichert-Nick

Sie wollen mit Ihrer Kanzlei das nächste Level erreichen? Ein Unternehmen schaffen, in dem alle mit Freude und Engagement an einem Strang ziehen – Partnerinnen, Team und Mandantinnen? Dann wird es Zeit, dass Sie sich aktiv mit dem Thema Unternehmenskultur auseinandersetzen.

Eine starke Wachstumskultur schafft Raum für das individuelle Wachstum jeder einzelnen Person. Sie fördert nicht nur die persönliche Entwicklung, sondern lässt das gesamte Team und Unternehmen über sich hinauswachsen. Eine solche Kultur spürt man sofort: Sie strahlt Energie und Begeisterung aus, die gemeinsame Erfolge ermöglichen. Und diese Erfolge bleiben nicht aus: Unternehmen mit einer starken Wachstumskultur wachsen nachhaltig und sind langfristig erfolgreicher.

Die Schaffung einer Wachstumskultur ist einer der wichtigsten Hebel für den Erfolg deiner Kanzlei. Oder wie *Salim Ismail* es treffend formuliert: „*Culture is a company's greatest intangible asset.*“²⁰

4.1. Wachstumskultur: Nährboden für High Performance

Beim Wort Wachstumskultur denke ich an Petrischalen: flache Glasschalen, in denen ein Nährmedium Mikroorganismen mit Wasser und Nährstoffen versorgt. Ein gutes Nährmedium schafft optimale Bedingungen für Wachstum; in schlechten Medien sterben die Organismen hingegen ab.

Ähnlich verhält es sich mit Unternehmenskulturen: Eine starke Wachstumskultur ist der Nährboden für das individuelle und kollektive Wachstum Ihres Unternehmens. Eine toxische Kultur hingegen blockiert die Entwicklung. Sie fördert Rückzug und Abgrenzung. Ökonomisches Wachstum wird dann nur durch massiven Druck von oben erreicht – das ist sicherlich das Letzte, was Sie als Partnerin einer zukunftsorientierten Kanzlei wollen.

Jede Unternehmenskultur besteht aus verschiedenen Ebenen: Glaubenssätzen, Werten, Tugenden, Verhaltensweisen und sichtbaren Artefakten. Der oft zitierte *Eisberg der Kultur* verdeutlicht dies: Der sichtbare Teil der Kanzleikultur ist klein, während der Großteil verborgen bleibt – unter der Wasseroberfläche.

20 Aus: *Ismail, S. (2014), Exponential Organizations*, S 173.

7. Was Mandantinnen wollen

Martin Reichetseder

7.1. Die Mandantinnenbeziehung als Erfolgsfaktor

Eine starke Beziehung zwischen Anwältin und Mandantin basiert auf Vertrauen, ermöglicht eine offene Kommunikation und begünstigt eine erfolgreiche (langfristige) Zusammenarbeit. In einer Welt, in der rechtliche Dienstleistungen zunehmend standardisiert und digitalisiert werden (von der Anwendung künstlicher Intelligenz ganz zu schweigen), sind es genau diese zwischenmenschlichen Faktoren, die den Unterschied machen.

Die Beziehung mit Mandantinnen ist aus meiner Sicht weit mehr als ein bloßes *Rechtsgeschäft*. Es geht vielmehr um das Begründen einer echten Partnerschaft.

Das erfordert das passende Mindset und somit das richtige Maß an Beziehungspflege. Der persönliche Kontakt, das Verständnis für unternehmerische oder private Herausforderungen sowie eine transparente Kommunikation sind wesentliche Zutaten einer erfolgreichen Beziehung. Die Fähigkeit, Mandantinnenbedürfnisse frühzeitig zu erkennen (diese auch zu verstehen) und proaktiv darauf einzugehen, unterscheidet in der Praxis oft die Kür von der Pflicht.

Erfolgreiche Anwältinnen haben schlichtweg „*Bock, mit Menschen zu arbeiten*“.

Fachliche Kompetenz allein reicht aus meiner Sicht längst nicht mehr aus. Diese wird sowieso vorausgesetzt. Gerade Unternehmensmandantinnen schätzen Beraterinnen, die nicht nur juristisch überzeugen, sondern auch ihre internen Prozesse, Strukturen und strategischen Ziele verstehen. Sie wollen keine reinen „Gutachterinnen“, sondern Partnerinnen, die selbst bereit sind und/oder die Mandantinnen dabei unterstützen, Verantwortung zu übernehmen, über den Tellerrand zu schauen und aktiv Lösungen mitzugestalten.

Die sogenannte Extrameile – insbesondere auch im Zusammenhang mit der Beziehungspflege – wird von Mandantinnen goutiert. Aus einer Dienstleisterin wird dadurch eine strategische Partnerin, die nicht nur Probleme löst, sondern wesentlich zur Zielerreichung beiträgt.

Mandantinnen, die sich verstanden und ernst genommen fühlen, bleiben in der Regel loyal, empfehlen gute Beraterinnen gerne weiter und tragen so in weiterer Folge zum langfristigen (unzweifelhaft auch wirtschaftlichen) Erfolg der Kanzlei bei.

7.2. „Beziehungsmanagement“ als Kernkompetenz

Wie oben bereits angeführt: Die Fachkompetenz ist eine Selbstverständlichkeit. Die wahre Exzellenz zeigt sich meines Erachtens vielmehr in der Kunst des Beziehungsmanagements. Wer als Anwältin nicht nur Rechtsfragen beantwortet, son-

9. Alternative Abrechnungsmodelle

Katharina Bisset/Stefanie Thuiner

9.1. Der Tod des Stundensatzes

9.1.1. Einleitung

Würden wir Handwerkerinnen, die uns nur einen Stundensatz sagen können, das gesamte Haus renovieren lassen? Wissen Sie, wie lange es dauert, ein Wohnzimmer zu streichen oder ein Dach zu decken? Nein? Wir auch nicht. Wieso erwarten wir dann als Anwältinnen von unseren Mandantinnen, dieses Abrechnungsmodell zu akzeptieren? Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den Alternativen, weg vom Stundensatz und gesetzlichen Anwaltstarifen. Wir erörtern, warum wir davon überzeugt sind, dass weder Anwältinnen noch Mandantinnen vom Stundensatz profitieren, und wie alternative Modelle, wie Pauschalen, Value-based Pricing oder Abos funktionieren können. Dann ist es auch egal, ob am Ende des Tages die KI dem Stundensatz den Todesstoß gibt, oder die Anforderungen unserer Mandantinnen.

9.1.2. Innovation tötet den Stundensatz

„*We believe the only place time spent should matter is in prison.*“²⁸

Obwohl *Ronald J. Baker* schon seit den 90ern über Value-based Pricing in beratenden Berufen publizierte,²⁹ sind es erst die Digitalisierung und der Fortschritt von KI in der Anwaltschaft, die immer wieder den „Tod des Stundensatzes“ vorhersagen. Zugleich lässt sich beobachten, dass insbesondere jüngere Generationen von Juristinnen zunehmend andere Erwartungen an die Zusammenarbeit stellen: Sie fordern mehr Transparenz, Planbarkeit und einen stärkeren Fokus auf den tatsächlichen Mehrwert juristischer Leistung. Dabei spielt auch der gezielte Einsatz technischer Mittel eine zentrale Rolle. Tools sollen Routinearbeiten automatisieren, damit mehr Raum für strategische, kreative und menschlich geprägte Beratung bleibt. Gleichzeitig gewinnt für viele junge Juristinnen auch der bewusste Umgang mit Zeit an Bedeutung: Arbeit ist wichtig, doch sie soll nicht mehr alles dominieren. Aspekte wie persönliche Weiterentwicklung, mentale Gesundheit und sinnstiftende Tätigkeiten rücken stärker in den Fokus. Ein Anspruch, der nur durch effizientere und technologiegestützte Arbeitsweisen realisierbar wird.

Durch die Automatisierung wird nicht nur Effizienz gewonnen, sondern auch die abrechenbare Zeit reduziert. Wendet man ohne Automatisierung vielleicht 3 Stunden für eine Vertragsprüfung auf, können bei einem Stundensatz von

²⁸ Dunn/Baker, *Time's Up! The Subscription Business Model for Professional Firms*, Wiley 2022.

²⁹ Baker, *Professional's Guide to Value Based Pricing*, wurde in erster Auflage 1998 veröffentlicht.

16. Augen auf bei der Teamauswahl

Esther Sowka-Hold

Die Anwaltei ist ein People Business. Letzten Endes entscheiden sich Mandantinnen für Menschen, nicht für Kanzleinamen. Natürlich müssen die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit passen, aber den Ausschlag (zB bei der Wahl zwischen zwei Kanzleien mit ähnlichen Bedingungen) geben die Menschen. Fühlt sich die Mandantin abgeholt, verstanden und gut aufgehoben oder nicht? Die entscheidenden Meter bei der Mandatsvergabe werden auf der Beziehungsebene gemacht.

Auf diesen entscheidenden letzten Metern punktet die Kanzlei mit ihrem Team – oder verliert. Das Team formt die Kanzlei. Dabei ist es ein folgenschwerer Irrtum, sich nur auf die Teammitglieder zu fokussieren, die das „Gesicht“ gegenüber den Mandantinnen sind. Auch die Mitarbeiterinnen ohne Mandantinnenkontakt bestimmen den Kanzleiauftritt: Herrscht Unzufriedenheit mit der jeweiligen Aufgabenzuweisung oder regieren Konflikte unter den Teammitgliedern, lassen die negativen Auswirkungen auf ALLE (einschließlich den Kanzleigründerinnen) nicht lange auf sich warten. Und das merken natürlich auch die Mandantinnen – bis sie irgendwann ausbleiben.

16.1. Die Bedeutung der Teamauswahl

Das richtige Team kann die Kanzlei brillieren lassen. Dies zunächst einmal in wirtschaftlicher Hinsicht – passt die Teamauswahl, kann die Rentabilität exponentiell gesteigert werden. Aber nicht nur das. Das richtige Team kann die Kanzleigründerinnen freispielnen und ihnen Raum für weitere – berufliche und private – Projekte verschaffen. Darüber hinaus wird mit der richtigen Teamauswahl ein wichtiger Grundstein für die Zukunftsfähigkeit der Kanzlei gelegt. Gerade in der Anwaltsbranche, wo Zeitdruck und hohe Anspannung oft unvermeidbar sind, ist es nämlich umso wichtiger, diese negativen Arbeitsbedingungen durch positive Aspekte auszugleichen. Eine Kanzlei, in der ein gutes Miteinander herrscht, ist ein starker Magnet dafür, dass Mitarbeiterinnen in der Kanzlei gehalten werden können – und nicht zuletzt auch die Inhaberinnen gerne in ihre Kanzlei gehen und Freude am weiteren Auf- und Ausbau ihres Unternehmens haben.

Umgekehrt kann die falsche Teamauswahl schnell dazu führen, dass ein Mehr an Leuten nur zu einem Mehr an Kosten wird. Die Personalkosten sind mit Abstand der größte Kostenfaktor in der Beratungsbranche. Daher ist es paradox, dass häufig angenommen wird, dass Kanzleien mit mehr Mitarbeiterinnen automatisch auch profitabler sein müssen. Dies kann so sein, ist aber keineswegs ein Muss. Ich kenne persönlich nicht nur eine Anältin, deren Gewinn in einem Setting mit mehr Mitarbeiterinnen kleiner war, als ohne jegliche (!) Teamverstärkung. Das

Kanzlei

23. KPI: Neue Maßstäbe

Katharina Bisset/Kathrin Shahroozi

23.1. Warum brauchen wir KPI?

23.1.1. Was sind meine Ziele?

In diesem Buch finden Sie viele Themen, die man in der Kanzlei implementieren kann. Oft möchte man danach aber wissen, ob die Maßnahmen effektiv sind oder nicht. Gleichzeitig benötigt man Daten, um bessere Entscheidungen treffen zu können und Tätigkeiten miteinander in Relation zu bringen. Eine Möglichkeit, dies zu messen, sind KPI – Key Performance Indicator (zentrale Leistungsindikatoren).

Meist hat man klare Ziele, die messbar sind, oder die Schritte zu dem Ziel sind messbar. Manchmal ist aber noch nicht klar, wie man an ein bestimmtes Ziel kommt. Denken Sie an das Kapitel 5. – Auf Wachstumskurs – auch dies kann auf viele Arten geschehen.

Wichtig ist es daher, dass die KPI ein gewisses Ziel verfolgen. Soll der Umsatz gesteigert werden, werden finanzielle KPI oder solche zu Akquisethemen eingesetzt. Möchte man die Arbeitszeit einschränken, ist es wichtig zu wissen, mit welchen Tätigkeiten man die Zeit verbringt. Es soll daher in diesem Kapitel gezeigt werden, welche Indikatoren und Themen gemessen werden können, und wie man diese überhaupt erhebt.

Bevor wir nunmehr in die Erstellung und das Messen der KPI starten, muss auch aufgezeigt werden, wann diese eine schlechte Idee sind. Einerseits sollte davon abgesehen werden, alles auf einmal zu messen. Einerseits wird eine Datenmenge produziert, die vielleicht nicht nötig ist und nur Aufwand erzeugt. Andererseits geht mit KPI auch ein gewisser Druck einher, die Ziele zu erreichen. Es sollte daher vermieden werden, sich selbst und das eigene Team mit zu vielen – mehr oder weniger relevanten – Maßstäben zu belasten.

23.1.2. Woher kommen die Daten?

Der Idealfall ist natürlich das Tool, welches alle relevanten Systeme anzapft, die Daten sammelt und in einem übersichtlichen Dashboard aufbereitet. Ist das technisch und finanziell möglich, sollten Sie an dieser Stelle einen Umweg zum Kapitel 33. (Tech-Projekte) machen. Ist das (noch) keine Option, möchten wir hier Wege aufzeigen, wie relevante Informationen gefunden werden.

25.3.4. Kriterien

Zum Abschluss möchte ich noch mögliche Kriterien mitgeben, die helfen können, die richtige Entscheidung für Vorträge und Konferenzen zu treffen.

- Ist es eine interessante Konferenz, und ein Vortrag ermöglicht mir eine kostenlose Teilnahme?
- Wo findet die Konferenz statt? In der Nähe oder vielleicht an einem interessanten Ort?
- Welcher Zeitaufwand (inkl Vorbereitung und Nachbereitung) ist mit der Teilnahme verbunden?
- Wie sehen die finanziellen Aspekte aus? Kostet die Teilnahme Geld, werden Reisekosten ersetzt, oder ist die Teilnahme/Vortrag bezahlt?
- In welcher Rolle nehme ich teil: Ausstellerin/Sponsorin – Teilnehmerin – Speakerin?
- Fühle ich mich wohl, allein auf eine Konferenz zu gehen und zu networken?
- Sind die Teilnehmerinnen der Konferenz potenzielle Mandantinnen?

25.4. Podcasts

Katharina Bisset/Manuel Roessler

25.4.1. Warum Podcasts?

Obwohl es Podcasts schon seit vielen Jahren gibt, erfreuen sie sich immer größer werdender Beliebtheit. Vom Autofahren über Bügeln zum Sport – Podcasts werden zur Unterhaltung, Weiterbildung und vielem mehr gehört. In den ersten Jahren eher ein Nischenhobby mit niederschwelligem Einstieg, werden Podcasts auch von Unternehmen betrieben, ob als Einnahmequelle durch Abos oder zu Werbezwecken.

Aus diesem Grund kann es auch für Anwältinnen Sinn machen, sich über Podcasts Gedanken zu machen. Für unseren Use Case gehen wir davon aus, dass die Podcasts kostenlos an Hörerinnen angeboten werden, und nicht das Podcast-Abo die eigentliche Einnahmequelle sein soll.

Die Vorteile von Podcasts im Rechtsmarkt sind klar – Anwältinnen können dadurch ohne großen Aufwand für Hörerinnen Authentizität und Expertise vermitteln und eine Zielgruppe erreichen, die beispielsweise bei Vorträgen oder Schulungen nicht im Publikum sitzen würde.

Hier sollte aber auch klargestellt werden, dass es natürlich Podcasts gibt, die viele tausende Hörerinnen haben, aber gerade für Kanzleien sollte jedenfalls der Fokus auf die Nische gelegt werden. Genau das Thema zu erwischen, das die richtigen Personen anspricht, ist wertvoller als ein Massenpublikum, welches vielleicht auch nicht die eigene Zielgruppe ist. Das bedeutet nicht, dass man nicht trotzdem

27.4. Mehr als nur To-do-Listen

27.4.1. Nein sagen

People think focus means saying yes to the thing you've got to focus on. But that's not what it means at all. It means saying no to the hundred other good ideas that there are. You have to pick carefully. I'm actually as proud of the things we haven't done as the things I have done. Innovation is saying no to 1,000 things. (*Steve Jobs*)

Genau wie die Mandantinnen, die nicht zu einem passen, die Zeit von denen stehlen, die perfekt sind (Kapitel 1.), nehmen schlechte Aufgaben unnötig Zeit und Platz. Eines der wichtigsten Dinge, die wir in der Selbstständigkeit lernen müssen – und uns regelmäßig daran erinnern – ist Nein zu sagen. Viele Kolleginnen stöhnen unter der Arbeitslast, aber nehmen trotz vollem Kalender mehr Aufträge an.

Es ist nicht immer leicht und manchmal wirtschaftlich sogar unmöglich, zu allem Nein zu sagen, dass nicht perfekt passt. Aber auch in schweren Zeiten soll man sich genau überlegen: ist das wirklich die optimale Nutzung meiner Zeit?

Wir kennen alle die Projekte, bei denen unser Bauchgefühl uns abgeraten hätte – und wir es später bereut haben. Mit etwas mehr Mut schaffen wir es, diese Projekte zu minimieren oder ganz zu eliminieren.

27.4.1.1. Die „For exposure“-Falle

Viele unbezahlte Tätigkeiten werden in der Hoffnung gemacht, „exposure“ zu bekommen; also für den Werbe- oder Marketingeffekt, die Netzwerkmöglichkeiten usw (siehe auch Kapitel 25.3.). Wenn ich weiß, dass ich gewisse Tätigkeiten nicht (mehr) kostenlos mache, bereite ich eine Standardantwort vor, um unangenehmen Gesprächen vorzubeugen. In der vierten E-Mail nachzufragen, ob das „Ding“ eigentlich bezahlt ist, ist nicht einfach.

Hier ein Tipp:

„Vielen Dank für die Anfrage, bei Ihrer Veranstaltung zu sprechen. Die Kosten für eine Keynote belaufen sich auf EURO.“

Dies kann und sollte natürlich ausgeschmückt werden, aber es hilft, eine Baseline und ein Muster zu haben, um nicht in die Verlegenheit zu kommen, zu spät die Rahmenbedingungen abzuklären.

27.4.1.2. Die „To don't“-Liste

Mein wichtigstes Werkzeug ist die To don't-Liste. Projekte und strategische Themen, Dinge, die ich gerne machen möchte, werden regelmäßig zeitlich eingeordnet. Mache ich es heuer noch oder nicht? In diesem Quartal oder gar nicht mehr?

Ich erstelle im Kanzlei-Jahresworkshop ein Kanban Board (Kapitel 28.3.1.), um die Jahresthemen zu planen. Dieses Board wird im Sommer reviewed. Es hat folgende Spalten:

31. Wie man nicht Software kauft – und wie doch

Kathrin Shahroozi

31.1. Warum das Thema wichtig ist

Die Auswahl neuer Software ist eine dieser scheinbar harmlosen Aufgaben, die sich rückblickend als Stolperstein herausstellen können – oder als entscheidender Hebel für Effizienz und Zufriedenheit im Kanzleialtag. Trotzdem wird diese Aufgabe oft als etwas betrachtet, das man „so nebenbei“ machen kann, in der Hoffnung, dass die Anbieterinnen schon erklären werden, *wozu* man ihr Produkt braucht. Der Markt an Legal-Tech-Produkten ist mittlerweile groß und manchmal auch unübersichtlich. Auf Konferenzen und oft auch im Gespräch mit Kollegen erhält man den Eindruck, dass es wohl für jede Aufgabenstellung auch ein entsprechendes Softwareangebot gibt. Das verleitet, sich einfach mal ein paar Termine mit Legal-Tech-Anbieterinnen auszumachen, am liebsten natürlich bei denen mit dem besten Marketing und den überzeugendsten Verkaufsberaterinnen.

Dieser Ansatz ist jedoch gefährlich und nahezu eine Garantie für Frust und unnötige Aufwendungen.

Software ist kein Selbstzweck. Sie soll bestehende Probleme lösen oder Potenziale heben. Wenn der Auswahlprozess allerdings nicht strukturiert wird oder die Einführung nur halbherzig angegangen wird, ist das Ergebnis Frust, Schattenprozesse und vergeudete Ressourcen.

Dieses Kapitel ist eine Einladung zur Selbstreflexion und zum Perspektivenwechsel: Statt nur über *Best Practices* zu sprechen, werfen wir doch einen ehrlichen Blick auf die Fehler, die wir immer wieder machen – und wie man es besser lösen kann.

31.2. Wie man nicht Software kauft

31.2.1. Ohne Zieldefinition

Ein Klassiker: Man weiß, „*da müsste es doch was geben*“. Vielleicht rauft man sich gerade vor Wut die Haare, weil ein Arbeitsprozess mühsam und zeitraubend ist – „die Technik“ wird da doch sicher etwas liefern können, womit man sich diese Arbeit sparen kann. Vielleicht hat man aber auch gerade ein Posting zu einem Tool auf LinkedIn gesehen, bei einer Konferenz mit Providern getratscht oder eine Empfehlung von Kolleginnen bekommen. Was fehlt: eine konkrete Zieldefinition.

Wer ohne klare Vorstellung davon startet, *was* verbessert werden soll, landet leicht bei einer Lösung, die viele Funktionen bietet – aber keinen echten Nutzen. Wer direkt mit Produktdemos startet, riskiert dabei auch von enthusiastischen Verkäu-